العــدد 16
BUSINESS DIGEST
المختار الإداري
العدد السادس عشر - ابريل 2003
السنــة الثانــيــة
www.edara.com
مقتطفات وخلاصات ومقتبسات باللغة العربية، لأفضل وأحدث ما تنشره دوريات وصحافة العالم الإدارية
للمشتركين فقط

لماذا يفشل المديرون الأذكياء؟

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

في مطلع ثمانينيات القرن الماضي نشر «توم بيترن» كتابه الشهير «البحث عن التميز» فكان بداية لممارسات إدارية جديدة نابعة من محاولة الإجابة عن السؤال : لماذا ينجح المديرون؟

في السنوات الأخيرة تكررت ظاهرة فشل القيادات الإدارية. ومن المؤكد أن بعض هؤلاء صفعوا أنفسهم وتحسروا ندما وتساءل بعضهم : «كيف يمكنني أن أكون بهذا الغباء؟». وذلك بعد أن شاهدهم العالم يسقطون بعدما اتخذوا قرارات غريبة يصعب تبريرها إداريا ومنطقيا.

بعد عشرين عاما من كتاب «البحث عن التميز» يجيء الدكتور «سيدني فنكلشتاين» بكتاب بعنوان : «لماذا يفشل المديرون الأذكياء». إذ يبدو في الظاهر أن أشهر تفسير لفشل أي مشروع هو اتهام المدير بالغباء وعدم الكفاءة. لكن من المستحيل لغبي أن يرتقي قمة الهرم الإداري ويحقق أي نجاح في المراحل الأولى والمتوسطة من حياته العملية. لنأخذ مثلا على ذلك (آن وانج) مدير (وانج لابز) الذي حصل على دكتوراة من واحدة من أعرق الجامعات العالمية، وسجل عدة اختراعات باسمه شخصيا. وصنع شركة تجاوزت قيمتها البليون دولار. فهل يعقل أن يكون هذا المدير غبيا؟!

فشل مشروع (وانج) لصناعة حاسبات آلية عملاقة عندما شارف على سن التقاعد وعين ابنه خلفا له. لقد حاول نقل الثقافة والتقاليد الصينية إلى بيئة الأعمال الأمريكية، ففشل. ولهذا فإن أسباب الفشل لا تعود إلى ضعف قدراته التنفيذية أو لأنه لم يعمل بهمة ونشاط، أو لافتقاره لسمات القيادة. فهناك قادة كثيرون فشلوا لأن شخصياتهم القوية الطاغية حادت بهم عن جادة الصواب.

فلماذا إذن يفشل القادة الأذكياء؟

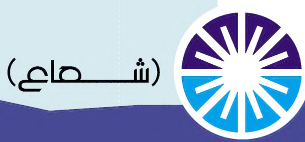
هناك أنماط سلوكية مدمرة ينتهجها بعض الناس:

1. **عيوب وثقوب في المواقف والنظرة الكلية للأمور تدعو إلى رفض الحقيقة أو عدم تصديقها.**
2. **انسداد قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والمستويات التالية لها، وهي قنوات ضرورية لا سيما في المواقف الطارئة والحرجة.**
3. **سمات قيادية غير منطقية تمنع إدارة الشركة من تصحيح مسارها عند اللزوم.**
4. **الافتقار للذكاء العاطفي والنفسي وهو يختلف عن الذكاء الرياضي أو الحسابي.**

فأن يكون الإنسان غبيا وينجح، أمر مقبول! وأن يكون الإنسان ذكيا ويفشل أمر مرفوض! وهل هناك فرق يا ترى؟!

نسيم الصمادي

محتويات العـدد



تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شـــعاع)

أسرار رجال العلاقات العامة



عندما تقابل (كيث فيرازي) بتجهيزاته الشخصية التي تتكون من : هاتفين خلويين وجهازي كمبيوتر بحجم اليد (بالم). فإنك تعرف كم يحرص على الاحتفاظ ببيانات واتصالات الأشخاص المهمين الذين يعرفهم. فمظهره الخارجي وهالة الطاقة التي تحيط به تجعلك تعتقد أنه على وشك إتمام عدد كبير من صفقات الأعمال.

يطلقون على أمثال (فيرازي) (رجل العلاقات العامة Networker)، ذلك أن حجم علاقاته ومعارفه وطريقة تعاملاته ومفاوضاته تتميز بقدر كبير من الوعي والاحتراف. فهو يستطيع أن يرتب لك لقاء أو اجتماعاً مع ذوي النفوذ، بدءاً برئيس الولايات المتحدة وانتهاءً بمديري البنوك التجارية الكبرى.

يدير (فيرازي) شركة متوسطة الحجم أسمها يايا YaYa، ويبلغ من العمر 36 عاماً. المدهش أنه نشأ في أسرة فقيرة، فقد كان والده عاملاً بسيطاً في مصنع للحديد والصلب، وكانت أمه عاملة نظافة. ولكنه رغم ذلك تمكن من دخول جامعة (ييل) yale وحصل على ماجستير في إدارة الأعمال من (هارفارد). ثم أصبح شريكاً في واحدة من أكبر الشركات الاستشارية (ديلويت للإستشارات Deloitte Consulting). وكثيراً ما يظهر اسمه في مجلات الأعمال كواحد من أقوى رجال التسويق في مجال الفنادق.

في غضون عامين تمكن (فيرازي) من تحويل شركة YaYa من مجرد فكرة بسيطة في ذهن أحد رجال الأعمال إلى واحدة من أقوى الشركات القادرة على بناء العلاقات العامة في الولايات المتحدة.

> «ربما تضطر لأن تخوض المعركة أكثر من مرة لكي تكسبها».
> مارجريت تاتشر

في العلاقات - البقاء للأقوى:

كلما زادت علاقاتك زادت فرص نجاحك. النجاح لا يعتمد على الذات بقدر ما يعتمد على العلاقات. تلك هي الفلسفة التي يعتنقها (فيرازي). وهي تتبلور في عدد من الإجراءات الحياتية التي يمارسها يومياً. فعبر حياتنا اليومية تصدر عنا عشرات التصرفات ومئات الألفاظ أثناء تعاملاتنا مع الآخرين. وتأتي النتيجة في نهاية كل يوم، كما يحدث في نهاية العام الدراسي. فيمنحك كل من يعرفك درجة تقدير عن أفعالك وألفاظك. وهكذا تنتقل إلى اليوم التالي لتدخل اختبارا آخر، وتضيف إلى درجاتك التي حصلت عليها في اليوم السابق، أو تنتقص منها. وهذه هي الأسس التي يتبناها (فيرازي) للعلاقات العامة :

لا تبن علاقات لمجرد حب البناء:

اسأل نفسك أولاً: ما هو هدفك الأساسي من إقامة العلاقات؟ **حدد هدفك**: هل تريد مزيدا من العلاقات في مجال العمل أم في الحياة الشخصية؟ حدد بالضبط مجال العمل أو الحياة الشخصية الذي تريد بناء العلاقات فيه؟ ومن هنا يمكنك أن تحدد الفئات التي عليك أن تركز على إقامة العلاقات معها.

إجمع بيانات عن من تريد أن تعرف:

احرص على جمع وحفظ بيانات من تريد توطيد علاقتك معهم بعناية. ضع قائمة بأسماء وبيانات من تود أن تعرفهم ومن يقعون ضمن المجال الذي تريد أن تتقدم فيه. واحرص على أن تذهب إلى الأماكن أو الندوات أو اللقاءات التي يحضرونها أو يحاضرون فيها، واقترب منهم أكثر.

اعط بياناتك لمن تريد:

كن جاهزاً دائما ببطاقة العمل الخاصة بك، والتي تحتوي على بيانات اتصالك كي تمنحها لمن تريد أن يحصل عليها. واجعلها جديدة بالاحتفاظ بها. وتخير تصميماً يعكس الانطباع الذي تريد أن تتركه لدى من يحصل عليها.

لا تكن جندياً مجهولاً:

لا تستمع للنصيحة التي يطلقها بعض المتشددين من المثلين في هوليوود من أنهم يفضلون انتقاء أعمالهم على الانتشار. فالانتشار خير من الإقلال في الأعمال، مهما كان المعيار. فكن متواجداً وبارزاً وفي الصورة دائماً. أتذكر قصة أحد معارفي ممن كانوا يجهدون أنفسهم في العمل كثيراً لدرجة أنه كان يغلق على نفسه باب مكتبه، بغرض إنجاز العمل الموكل إليه، بل إنه كان يعتذر من مديريه إذا ما أرادوا أن يحادثوه فيما لا يخص العمل، حتى لا يضيع وقته. بينما كان أحد زملائه ينجز أقل منه، ولكنه كان حريصاً على الالتقاء بالمديرين كي يتعلم منهم النقاط التي يركزون عليها في تقييم العمل المقدم إليهم. عندما حان وقت الاختيار بين الاثنين للترقية إلى منصب أعلى، كانت الترقية من نصيب صاحب العمل الأقل والعلاقات الأكثر.

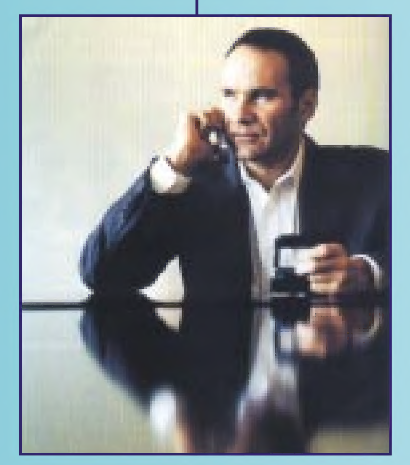
لا تأكل بمفردك أبداً:

تعتبر مشاركة الآخرين الطعام إحدى العادات الاجتماعية المقدسة في كل الثقافات الإنسانية. فمشاركة الطعام تعبر عن الكرم وتفتح فرص الحوار الودي بين الأطراف. فالإنسان يكون في أفضل حالاته النفسية والذهنية عندما يتناول طعامه. فكأنما تزول الحواجز بين البشر عندما يتناولون الطعام معاً.

تخير مجالاً تتقنه:

ميز نفسك عن بقية الناس. أقصر طريق لذلك هو أن تتقن

شيئاً مثيراً بالنسبة للطرف الآخر. فإذا ما كنت طبيباً فأنت مميز بالنسبة لمن يحرصون على الاستماع إلى النصائح الطبية بخصوص ما يعتريهم من أعراض مرضية، وستجدهم يحرصون على توطيد علاقاتهم بك. وإذا ما كنت رساماً فأنت مميز بالنسبة لمن يحبون الفن. تخير مجالاً مثيراً لتتقنه فيجذب الآخرين إليك. لابد أن تعطي الناس سبباً وجيهاً ليحافظوا على علاقاتهم بك. يخطئ من يتوقع من الناس أن يخطبوا وده دون أن يمنحهم في المقابل ما هو أكثر من بسمة رقيقة أو مصافحة باليد.



صادق حراس الأبواب:

حراس الأبواب هم مساعدو وسكرتارية الأشخاص الذين تحرص على توطيد علاقتك بهم. لا تثقل عليهم بالطلبات والأسئلة. فإذا ما أحسوا بالنفور منك فمن الممكن أن ينتقل هذا الإحساس منهم إلى رؤسائهم. لأنهم محل ثقة هؤلاء الرؤساء، وإلا ما استمروا في مناصبهم. وفر لهم من الأسباب ما يضمن أن يذكروك بشكل طيب لدى رؤسائهم. لا تتورع عن الاعتذار لهم إذا ما أحسست بأنك تثقل عليهم.

ابق على اتصال:

لا تعط الآخرين انطباعاً بأنك لا تتصل بهم إلا إذا كنت تحتاج شيئاً منهم. بل ابق على اتصال بهم من خلال التهنئة السريعة في المناسبات السعيدة.

خاطب اهتماماتهم:

أعرف ما الذي يهتم به الآخرون، وأحرص على تتبعة وإعلامهم به أو سؤالهم عنه. فهذا يصنع جسراً مشتركاً بينك وبينهم. اسألهم عن رأيهم وأطلب منهم أن يشرحوا لك ما يصعب عليك فهمه.

كن جديراً بهم:

أعط الآخرين سبباً للافتخار بقوة العلاقة التي تربطهم بك بين أقرانهم الذين لا يعرفوك. ارتد دائماً أفضل ما لديك. تصرف كما لو كنت في كل لحظة على استعداد للذهاب إلى حفل استقبال على شرفك، وكن في أفضل حالة وحلة.

المصـــدر:

The 10 Secrets of a Master Networker. By: Tahl Raz. Inc.Magazine. January 2003, pp 90 - 99.



حكمـاء الإدارة

- «لا يجب أن نتفاوض لأننا نخاف. ولا يجب أن نخاف من التفاوض».

جون كندي

- **«الاتجاهات في الحياة واضحة تماما، وهي ثلاثية الأبعاد. الأمام يقابله الخلف، واليمين يقابله اليسار، والأعلى يقابله الأسفل. على المستوى النظري كلنا نريد أن نتقدم للأمام ونتجه إلى اليمين، ونرتقي لأعلى. للأسف الشديد، قليل منا يفعلون ذلك».**

نسيم الصمادي

- «ليكن خوفنا المسبق، تفكيرا مسبقا وتخطيطا مسبقا».

وينستون تشرشل

- **«كم هو رائع أن لا يريد أحد في هذا العالم أن يتوقف لحظة قبل أن يبدأ في تغيير العالم».**

آني فرانك

- «من لا يمتلك الشجاعة ليخاطر، لن يحقق شيئا في الحياة».

محمد علي كلاي

- **«القادة لا يولدون، بل يصنعون. وهم يصنعون مثل أي شيء آخر، بالعمل الشاق».**

- «الفشل الوحيد الذي يجب أن نخشاه هو الفشل في السعي نحو الهدف الذي نصبو إليه».

جورج إليون

- **«لن يحاول أحد أبدا إنجاز أي شيء، إذا كان لا بد من إزالة كل المعوقات أولا».**

صامويل جونسون

- «حتى عندما تؤدي الأعمال العادية بطريقة غير عادية، سيصفق لك العالم».

جورج كارفر

- **«سيأتي عليك حين من الدهر تظن فيه أن كل شيء انتهى. في هذه اللحظة تولد بداية جديدة».**

لويس لأمور

- «القواعد هي ما يخرقه ويرفضه الفنان ؛ فلم تنبع الإنجازات الخالدة أبدا من وصفة جاهزة».

وليام بيرنباخ

- **«يتميز العظماء بالقدرة على إضافة خطوة أو خطوتين أو ثلاث خطوات إلى مسيرتهم المتواصلة. أناس كثيرون خطوا خطوتهم الأولى. مع كل خطوة إضافية أنت تثري وترسخ خطوتك الأولى».**

رالف والدو إميرسون



مشكلة وثلاثة حلول

أيهما أهم «الربح أم الاسم التجاري؟»

كان صاحب الشركة مشغولا للغاية. فقد كان يستعد لحضور عرض سيقدمه مدير التسويق حول إحدى أهم المبادرات الاستراتيجية التي يقترحها، وهي بدء سلسلة منتجات كاملة تحمل اسم الشركة، لطرح وتطوير علامة تجارية جديدة تحمل اسم الشركة.

تعمل الشركة في مجال تصنيع المنتجات الورقية للحفلات، كالأطباق والأكواب وغيرها. لكن صاحب الشركة كان يرى الفرصة مواتية للتميز عن منافسيه. تمثلت هذه الفرصة في تكنولوجيا جديدة للطباعة تحسن الجودة بدرجة كبيرة، مع تقليل النفقات.

قامت الشركة باستطلاع آراء المستهلكين، وجاءت ردود الفعل إيجابية تماما. أما تجار التجزئة فرحبوا بالفكرة أيما ترحيب. فشعر صاحب الشركة أن الفكرة ستمنح شركته ميزة تنافسية تحتاجها لتأسيس ماركة خاصة بها، وسيتضمن لها المحافظة على الصدارة وعلى حصتها الكبيرة في السوق.

في قاعة الاجتماعات

دخل صاحب الشركة قاعة الاجتماعات وبدأ مدير التسويق يعرض أفكاره. فأكد ترحيب العملاء بالفكرة. لكنه نبه إلى أن تنفيذها سيكون أكثر تكلفة من الحسابات التي تمت سابقا. واقترح أن يتم رفع سعر المنتج لتغطية الزيادة في التكلفة، ولو جزئيا. وقال: «لقد وجهنا هذا السؤال بصراحة في استقصائنا وأكد العملاء أنهم على استعداد لدفع المزيد مقابل جودة أعلى».

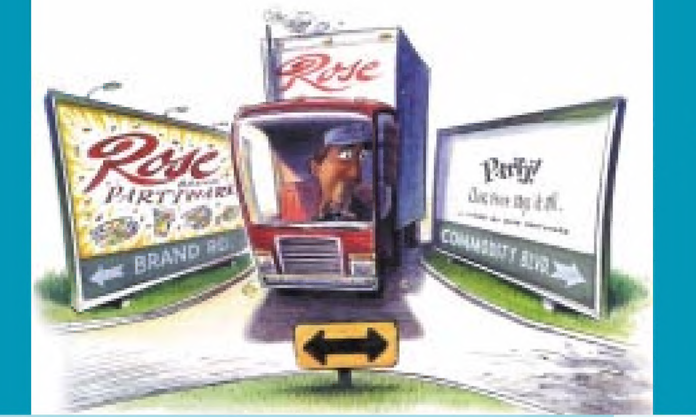
علق المدير المالي قائلا: «إنني أصدقك. ولكن الأبحاث والتجارب أثبتت أن ما يقوله العميل أثناء الاستقصاء كلام مهم، لكنه ليس واقعيا ولا عمليا. فعندما يحتاج إلى شراء أطباق وأكواب ورقية تستخدم لمرة واحدة، لحفل عيد ميلاد ابنه مثلا، فسيقول لنفسه: «سآخذ الأرخص. فهم أطفال، والطبق أو الكوب سيلقى في سلة القمامة على أية حال. ولا أحد سيلاحظ الفرق».

شكرهما رئيس الشركة على مساهماتهما، وانفض الاجتماع، دون الوصول إلى قرار حاسم.

مشكلة إضافية

عندما انضم نائب المدير التنفيذي للشئون المالية إلى الاجتماع، أتى ومعه مشكلة إضافية. أخبر المجتمعين أن أحد أكبر عملاء الشركة قرر للتو طرح خط كامل من المنتجات لعملائه. ويرغب في أن تنتجه الشركة له. لكن تحت اسمه ليحمل شعار واسم علامة تجارية تخص ذلك العميل، وليس باسم الشركة. وأضاف انه واثق من انه إذا نجحت هذه التجربة، فستشهد الشركة سيلا من الطلبات المشابهة. وستدخل في مرحلة ازدهار وتحقق أكثر من أهدافها، دون أن تكون لها علامة تجارية خاصة بها.

اعترض رئيس الشركة بأن شركته لم تكن شركة منفذة فقط، بل كانت على الدوام تضع التصميم وتنفذه أيضا، وتقدم لعملائها خدمات ومنتجات متكاملة. فرد نائب المدير قائلا: «سيقوم عميلنا بهذه الخطوة، بنا أو بدوننا. ومن



الأفضل أن نقتنص فرصة عرضه هذا، لنستفيد ونفيده أيضا».

في الطريق إلى المنزل

أثناء قيادة سيارته في طريقه إلى المنزل، فكر رئيس الشركة أنه لا يمكن دمج الحلين معا. فإما أن يختار هذا الحل أو ذاك. وعليه أن يقرر بسرعة. فعامل الوقت ليس في صالحه. والعميل - كما أكد نائبه للشئون المالية - سيبدأ مشروعه بهم أو بدونهم.

في اجتماع مجلس الإدارة

دعا رئيس الشركة إلى اجتماع عاجل لمجلس الإدارة لمناقشة الخطوة القادمة. ولكن الاجتماع لم يحسم الاختيار. فقد انقسم الأعضاء ما بين مؤيد لمشروع الماركة، باعتبارها من أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي شركة. وما بين مؤيد للمكسب المادي، وكسب ثقة العملاء، والعمل من وراء الكواليس باسم العملاء، وليس باسم الشركة. وهكذا خرج رئيس الشركة من الاجتماع، وقد ازداد حيرة على حيرته.

فماذا تفعل لو كنت مكانه؟



أنت أنسب شخص لمهمة اضافية..!

الحل الأول:

الماركـــة أولا

على رئيس الشركة أن يصغي لمدير التسويق. فالماركة والعلامات التجارية هي المستقبل، فهي من أهم أصول أي شركة. دليل ذلك إصرار العميل على إصدار سلسلة المنتجات باسمه. أتوقع أن يسمع رئيس الشركة ثلاثة اعتراضات أساسية على فكرة تكوين ماركة خاصة.

أولا: أن المنتج لا يدعو لتكوين ماركة. فمن ذا الذي يهتم بماركة منتج مصيره إلى القمامة بعد استعماله مرة واحدة؟. فالتخلص من المنتج بعد استعماله هي ميزته الأساسية.

ثانيا: أن تكوين الماركة سيكلف الكثير، مما سينعكس على أسعارها بالارتفاع. وحينئذ سيتمكن المنافسون من التغلب عليها بأسعارهم الأقل.

وثالثا: لن يسمح كبار تجار التجزئة لمورد يحاول تكوين ماركة خاصة به أن يقدم أسعارا تنافسية، وهذا سيفقد الشركة جزءا كبيرا من دخلها.

ومع ذلك فسيثبت خطأ تلك الاعتراضات على المدى الطويل. فليس هناك منتج في العالم لا يستفيد من اسمه التجاري ومن علامته المسجلة. وصناعة الأطباق والأكواب الورقية ليست استثناء. سيكون مشروع الماركة مكلفا بالتأكيد. لكنها ليست تكلفة فوق الطاقة. ويجب الانتباه هنا إلى أن الدعاية والإعلان ليسا الوسيلة الوحيدة للفت النظر للمنتج. فالمنتج ذاته هو أفضل دعاية، بغلافه المميز وعلامته التجارية وماركته.

يجب ألا ننسى أيضا أن تجار التجزئة هم أعداء الماركة. فمن وجهة نظرهم تهدر الماركات أموال الشركات في محاربة بعضها، ولا يفيدها ذلك بشيء. فتاجر التجزئة يهمه السعر أولا وأخيرا. وما يبحث عنه هو السعر القليل والخصومات الكبيرة.

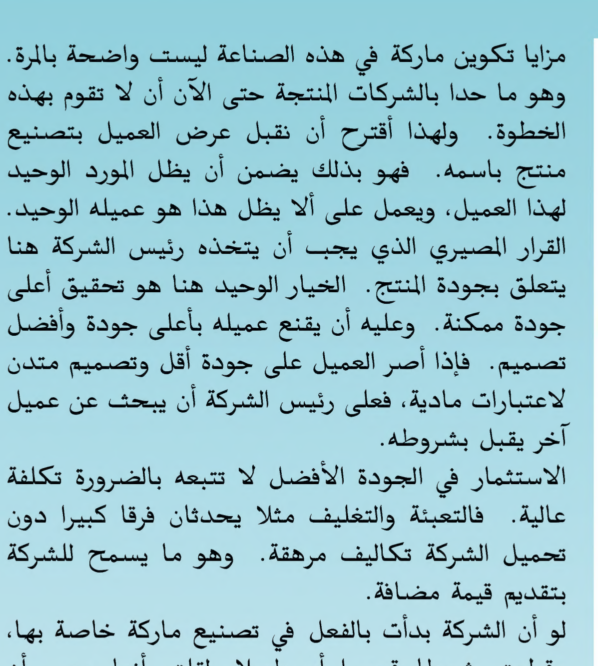
أما مساعدة الشركة عميلها على تكوين ماركة خاصة به فيشبه الانتحار أو من يطلق على نفسه الرصاص بيده، رغم ما يقال عن الأرباح التي ستجنيها الشركة على المدى القصير. لأن الشركة ستهدد نفسها، وستضرب نفسها بيدها. وقد تضطر للجوء لتطوير تقنياتها لإثبات وجودها. وفي أوقات الطلب المتدني وندرة الابتكارات المساندة لن ينفع الشركة سوى ماركتها الخاصة بها.

ومقولة أن الحلين لا يمكن أن ينفذا معا أمر مرفوض. فيمكن - بل يجب - أن يفكر رئيس الشركة في حل يفيد الشركتين معا. دون أن يتخلى أبدا عن فكرة تكوين ماركة خاصة بالشركة.

الحل الثاني:
العمل لحساب الآخرين هو الخيار المضمون

عندما يعلن رئيس الشركة : «لقد كنا دائما مسوقين ومصممين، ولسنا مجرد مطبعة ومقاولين نعمل لحساب غيرنا» فهو محق ومخطئ في آن واحد. محق لأن شركته أثبتت قدرتها على تصميم وطبع وتصنيع منتجات ورقية ذات جودة عالية. وقد سمحت لها هذه الخبرة بإخراج خط كامل من المنتجات الورقية ذات الجودة العالية. وهو ما يشفع لها لدى العميل إذا رفعت أسعارها قليلا.

وهو مخطىء في ظنه بأن الشركة أصبحت مسوقا مع مرور الوقت. فليس هناك دليل على أن الشركة طورت كفاءة عالية في تطوير الماركات التجارية والترويج لها. إذ يبدو حتى اليوم أن الشركة تعتمد بشكل رئيسي على الدفعة التي يمنحها إياها عملاؤها من تجار التجزئة - الذين يبدون أقرب إلى المستهلك منهم إلى الشركة - لتحقيق مبيعات عالية. فالشركة قد لا تمتلك قوة وتأثيرا كافيا في السوق لفرض سعر عال على منتج باسمها أو ماركتها هي على تجار التجزئة. وعليه، فقد تمتلك الشركة مقومات صنع الماركة. لكنها لن تجني من ورائها ما تتخيله أو تهدف إليه.



مزايا تكوين ماركة في هذه الصناعة ليست واضحة بالمرة. وهو ما حدا بالشركات المنتجة حتى الآن أن لا تقوم بهذه الخطوة. ولهذا أقترح أن نقبل عرض العميل بتصنيع منتج باسمه. فهو بذلك يضمن أن يظل المورد الوحيد لهذا العميل، ويعمل على ألا يظل هذا هو عميله الوحيد.

القرار المصيري الذي يجب أن يتخذه رئيس الشركة هنا يتعلق بجودة المنتج. الخيار الوحيد هنا هو تحقيق أعلى جودة ممكنة. وعليه أن يقنع عميله بأعلى جودة وأفضل تصميم. فإذا أصر العميل على جودة أقل وتصميم متدن لاعتبارات مادية، فعلى رئيس الشركة أن يبحث عن عميل آخر يقبل بشروطه.

الاستثمار في الجودة الأفضل لا تتبعه بالضرورة تكلفة عالية. فالتعبئة والتغليف مثلا لا يحدثان فرقا كبيرا دون تحميل الشركة تكاليف مرهقة. وهو ما يسمح للشركة بتقديم قيمة مضافة.

لو أن الشركة بدأت بالفعل في تصنيع ماركة خاصة بها، وقطعت شوطا قصيرا أو طويلا، لقلت أنها يجب أن تستمر على النهج الذي بدأته. لكن هذا ليس الحال هنا. كما أن اقتصاديات تكوين ماركة خاصة تختلف تماما عن التصنيع لحساب الغير.

الحل الثالث:
الماركة أولا، ثم التصنيع للموزعين

يتأرجح رئيس الشركة ما بين تطوير ماركة خاصة به وبين التصنيع باسم الغير. وقد آن الأوان أن يثبت أنه قائد أكثر حسما وحزما من ذلك. يمكنه أن يبدأ مثلا بحذف خيارات التوفيق بين الحلين، أو عدم اختيار أحدهما على الإطلاق. فالخيار الأول ليس واقعيا. فالشركة لا تملك الموارد الكافية لتعطي كلا من المشروعين حقه.

قدم العميل للشركة هذا العرض لأنه يأمل في أن يتمكن من رفع سعر البيع قليلا. فلو أراد تقديم سعر تنافسي لقام بتصنيع منتجه في شرق آسيا مثلا. وإذا قامت الشركة وعميلها بتصنيع نفس المنتج، كل باسمه، فمعنى ذلك أنهما سيتنافسان على نفس العميل، ويعرضان نجاح الشركتين للخطر.

أما إذا لم يقم رئيس الشركة باي شيء (الخيار الثاني) فانه يفتح الباب أمام المنافسين لانتهاز الفرصتين. ويمكنه أن يجد نفسه فيما بعد يحارب جبهة موحدة ضده من مصنعي المنتج لحساب الغير، أو من أصحاب الماركة في نفس المجال.

وفي حين درس رئيس الشركة إمكانية تطوير ماركة خاصة به، إلا انه لم يعط الخيار الآخر حقه من الدراسة. والحق أن اجتماع مجلس الإدارة كان مليئا بالعواطف وليس بالحقائق. وعلى رئيس الشركة ألا ينسى أن كثيرا من الفرص تمنح أول منتهز لها عائدات ضخمة. لكن النجاح يجتذب منافسين آخرين، ويقسم العائدات على عدد أكبر. وعليه أن يقبل خيار التصنيع باسم الآخرين فقط إذا ثبت له أن نسبة العائد للتكلفة تستحق خوض هذه التجربة، ليس على المدى القصير فقط، بل- وهذا هو المهم - على المدى الطويل أيضا.

لذلك أرى أنه على الشركة أن تبدأ بصنع ماركة خاصة بها. ويبدو أن الشركة لديها ما يمكن أن تبدأ به في هذا المجال. فما

بين ثقة وابتكار مدير التسويق، واهتمام رئيس الشركة بالعميل يمكن أن تبدأ الشركة ماركتها على أساس سليم. وبعد أن تستقر الماركة في السوق يمكنها أن تفكر في التصنيع باسم الغير كمشروع منفصل، وربما من خلال شركة تابعة. أما إدارة المشروعين معا فيجعل من الصعب على الشركة أن تتغلب على منافسيها الذين يركزون على مجال واحد فقط. كثيرا ما تظن الشركات عندما تقف عند مفترق طرق أن عليها القيام بالخيار الأسلم أو الأفضل. ولكن كثيرا أيضا ما لا يكون هناك خيار أفضل. وعندها يجب النظر إلى القدرات التنفيذية، ومنها التزام فريق العمل من إداريين وفنيين وعاملين بهذا الخيار، ومدى تواؤمه مع روح الشركة. وأرى أن اختيار تصنيع ماركة خاصة يتناسب أكثر وروح العمل في الشركة. فإقامة علاقة مباشرة مع المستهلك أفضل أسلوب يمكن أن تنتهجه الشركة لتضمن البقاء والنجاح على المدى الطويل.

المصـــدر:

A ROSE BY ANY OTHER NAME.
BY DANIEL STONE.
HARVARD BUSINESS REVIEW.
MARCH 2003, VOL.: 81, NO. 3
PP 29 - 39

خرافة إرضاء العملاء:

الفصل بين القول والفعل

يبدو للوهلة الأولى أن إرضاء العملاء هو الطريق الواضح لبناء أي مؤسسة ناجحة. ولكن ثبت من خلال التجارب العملية والاستقصاءات الميدانية أن العملاء الراضين ليسوا هم بالضرورة العملاء الجيدون. فقد اكتشفت إحدى الشركات بالفعل عدم وجود علاقة بين إرضاء العملاء وسلوكهم الشرائي.

فلماذا لا يعود العملاء الذين يدعون الرضا إلى الشراء منا مرة أخرى؟

لأن الرضا هو مقياس لما يقوله الناس، بينما الولاء هو مقياس ما يفعلونه في الواقع. مديرون كثيرون ما زالوا لا يميزون هذا الفرق الجوهري بين الرضا والولاء، فيستخدمون المصطلحين كمترادفين.

ما يقرره العملاء في استقصاءات قياس الرضا يعبر عن اتجاهاتهم وأفكارهم التي تعكس أحدث تجاربهم في التعامل معك. الاستقصاءات ومن ثم التقارير التي تنتج عنها تقيس حرارة مشاعر العملاء تجاه مواقف حدثت وانتهت.

ليس هناك شك في أن قياس الرضا يمكن أن يكون مفيدا. فهو يسمح للعملاء بتفريغ وتنفيس إحباطاتهم. ويتيح لهم تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة والخدمة معا. ولكن لاستقصاءات الرضا قصورها ونقاط ضعفها. فكلما زادت قاعدة العملاء كلما زادت تكلفة القياس. كما إن الاستقصاءات لا تشمل كل العملاء - فتصبح النتائج متحيزة عندما يستثنى بعض العملاء أو عندما لا يكلف عملاء آخرون أنفسهم عناء الاستجابة للاستقصاءات. حتى الاستقصاءات التي تسأل العملاء عن نواياهم لا تستطيع أن تلقي الضوء على سلوكهم في المستقبل لأن معظم العملاء لا ينفذون ما يعدون به أو ما يظنون أنهم سيفعلونه.

الولاء ليس مجرد رأي. هو مقياس للالتزام ومؤشر قوي على السلوك المستقبلي. في عالم الأعمال تستخدم بيانات المبيعات مثل تاريخ الشراء والكميات والمنتجات المباعة لتنميط وتحديد السلوك الشرائي للعملاء، ولتوقع قراراتهم المستقبلية. فإذا أظهرت البيانات أن عميلا معينا كان مواظبا على الشراء بانتظام كل ثلاثة أشهر، وعلى مدى السنتين الماضيتين، ثم بدأ يشتري كميات أقل وعلى فترات زمنية أبعد، يمكنك التأكد من أن ولاءه محل تساؤل.

يمكننا استخدام ملفات وأنماط الولاء لتوقع ردة العملاء وهجرتهم والإيرادات التي سنخسرها عندما يرتدون ويتخلون عنا. تستطيع مقاييس الولاء أيضا أن تتنبأ متى سيشتري العميل في المرة التالية، وماذا يمكن أن يشتري وكم ستحقق تلك المبيعات من إيرادات وأرباح.

ولكن هل نحقق من العملاء ذوي الولاء أرباحا أكثر مما نحققه من أولئك الذين يتظاهرون بالولاء؟ هناك مؤشرات كثيرة تؤكد ذلك، رغم أن قياس انعكاس الرضاء على الأرباح أصعب بكثير من قياس الولاء.

الشيء المؤكد أن الشركات التي تنفذ ما تتعلمه من تحليل الولاء - كأن تسوق لشرائح معينة من العملاء بدلا من التسويق للجميع، أو تستهدف العملاء الذين يشترون على فترات متباعدة، وتحمي الإيرادات باكتشاف احتمالات ارتداد العملاء قبل أن يرتدوا - فتتحسن الإيرادات وهوامش الربح تلقائيا وبصورة كبيرة.

الولاء ورضاء العملاء مؤشران مختلفان في مجال الأعمال، ولكنهما كأدوات إدارية يكملان بعضهما بعضا. القياس الجيد لرضا العملاء يمكن أن يساعد في اكتشاف الثغرات والأخطاء التي يعاني منها الأداء الحالي. في حين أن القياس الجيد لولاء العملاء يعتبر أداة تساعد على التنبؤ بالمستقبل، وهي أداة يمكن لإدارات التسويق والمبيعات استخدامها لتصميم استراتيجيات للمحافظة على العملاء الحاليين ولتحقيق مكاسب أكثر من كل علاقة ممكنة في الأسواق التنافسية.

وعليه، يمكن القول بأن الخرافة القائلة بأن العميل الراضي سيتحول - بالضرورة - إلى عميل لديه ولاء تبقى مجرد خرافة.



المصـــدر:

The Myth of Customer Satisfaction
By Mark Klein and Arthur Einstein.
Strategy+Business.
Spring 2003.

لماذا تم تعميق قناة السويس؟

بعد توقف القتال وإعادة فتح قناة السويس عام 1975 تبين أن شركات الملاحة تحولت إلى تصنيع واستخدام ناقلات النفط العملاقة لخفض تكلفة تحول رحلاتها إلى طريق رأس الرجاء الصالح.

لا يمكن للسفن التي تستخدم طريق رأس الرجاء الصالح أن تنجز في العام أكثر من 5 رحلات ذهابا وإيابا مقابل 11 رحلة عند العبور من قاة السويس.

بعد إعادة تشغيل القناة أصبحت هذه الناقلات تذهب إلى أوروبآ محملة بالنفط عبر طريق رأس الرجاء، وتعود فارغة عن طريق القناة، حيث يصبح عمق غاطسها مناسبا لعمق القناة.

سارعت هيئة القناة إلى زيادة عمق القناة حتى يمكن لهذه السفن العملاقة استخدام القناة ذهابا وإيابا

اصغ السمع . .
فالفرصة تطرق الأبواب طرقاً خافتاً

عرضان لإصلاح السفن

التزمت ترسانة سنغافورة لإصلاح السفن بأن لا تزيد مدة توقف السفينة لإصلاحها عن 27 يوما ، دون إهمال عناصر الجودة وانخفاض التكلفة ؛ بينما حدد العرض المصري 38 يوما دون الأخذ بالاعتبار تكلفة تعطيل السفينة عن العمل وخسارة الشركة المالكة لما تتحمله من أجور وما تفقده من أرباح.

حققت إحدى ترسانات سنغافورة عام1997 أرباحا قدرها 300 مليون دولار وحققت ترسانة بحرينية منافسة أرباحا بلغت 90 مليونا، أي تسعة أضعاف مبيعات الترسانات المصرية الرئيسية الثلاث، فرغم أنه تتردد على الموانئ المصرية 10 آلاف سفينة ويمر بالقناة نحو 14 ألفا في العالم، إلان إنه لم يتم إصلاح سوى 186 سفينة فقط في ذات العام.

أسباب وعدوى التأخير

- يرى علماء النفس أن الأشخاص الذين يعتادون التأخر عن المواعيد هم في الأغلب أشخاص نرجسيون يعتبرون أنفسهم محور الكون. فهم يقدمون اعتباراتهم الخاصة على أي اعتبارات أخرى ولا يضعون أي اعتبار لحقوق الآخرين ومشاعرهم، ويستخفون بكلمات العتاب وعبارات الإعتذار اللاحقة.
- المشكلة أن غير الملتزمين يصيبون من حولهم بالعدوى، حين يحدد هؤلاء مواعيدهم على التأخر المتوقع للطرف الآخر، فتتفشى ظاهرة التأخير.
- يتعمد بعض نجوم المجتمع التأخر تأكيدا على تميزهم وأهميتهم وعلو شأنهم.

«البداية هي نصف كل عمل».
مثل يوناني

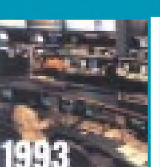
إلى رجال البيع وكل من يهمه الأمر

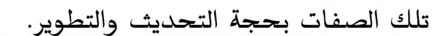

اقدم لكم زميلكم الجديد : جاسوس الاجتماعات

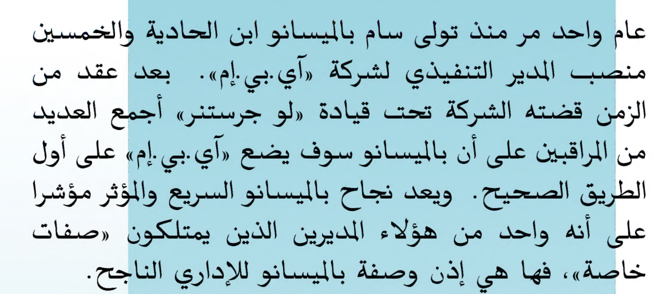
- «كل صباح في غابة أفريقية يستيقظ غزال مع بزوغ الشمس. هو يعرف أنه يجب أن يركض أسرع من أسرع أسد وإلا فإنه سيموت. وكل صباح أيضا يستيقظ أسد في نفس الغابة. هو يعرف أنه يجب أن يركض أسرع من أبطأ غزال، وإلا فإنه سيتضور جوعا حتى يموت. لا فرق في الواقع بين أن تكون غزالا أو أسدا. المهم عندما تشرق الشمس، أن تكون قد نهضت على قدميك وبدأت تركض طلبا للنجاة أو للنجاح».
- «كل واحد مسئول عن حياته. السلبية ليست مصدرا للأمان وليست من وسائل الحماية».
- «كن في الحقيقة (داخليا) ما تحاول أن تبدو خارجيا».
بنيامين فرانكلين
- «لا أحد يستطيع أن يشعل المباراة إذا لم يستعد جيدا في التدريب».
مايكل جوردان









سام بالميزانو ..
وصفة خاصة للمدير الناجح

عام واحد مر منذ تولى سام بالميسانو ابن الحادية والخمسين منصب المدير التنفيذي لشركة «آي.بي.إم». بعد عقد من الزمن قضته الشركة تحت قيادة «لو جرستنر» أجمع العديد من المراقبين على أن بالميسانو سوف يضع «آي.بي.إم» على أول الطريق الصحيح. ويعد نجاح بالميسانو السريع والمؤثر مؤشرا على أنه واحد من هؤلاء المديرين الذين يمتلكون «صفات خاصة»، فما هي إذن وصفة بالميسانو للإداري الناجح.

حاول بالميسانو منذ البداية أن يترك المجال لموظفيه للإبداع والابتكار، فبعد عدة شهور قضاها منذ تولى منصبه في دراسة أحوال الشركة عقد اجتماعا مع كبار موظفيه في شهر أغسطس الماضي، وأكد لهم أن ما بدأت به «آي.بي.إم» منذ أربعين عاما وما قادها إلى النجاح كان ريادتها في مجالها، ولذلك فلا بد أن تعود «آي.بي.إم» لتحقيق تلك الريادة إذا ما أرادت العودة مجددا إلى القمة. حاول بالميسانو خلال الاجتماع أن يشرح لموظفيه كيف أن التجديد وروح العصر يستدعيان النظر إلى ما تقدمه «آي.بي.إم» على أنه أكثر من مجرد منتج، فالمطلوب الآن أن يكون إيصال تقنيات الحاسب الآلي إلى العملاء على طريقة إيصال خدمات الماء والكهرباء بحيث يستهلك العميل منها ما كان متفقا مع حاجته كما ونوعا، بدلا من أن يوضع أمام اختيارات جامدة لشراء مجموعات من المنتجات قد لا يحتاجها. فطلب من موظفيه أن يخرجوا بمشروع كامل لإعادة تطوير شركتهم اعتمادا على ذلك المبدأ الذي بدا لهم في ذلك الاجتماع متسما بكثير من الغموض.

الان عرفت كم تتعبين معنا..!
لقد قضيت اجازتي كلها ادرب ابي على الكمبيوتر..!

اقتصر دور بالميسانو على تحديد الإطار الذي تتحرك فيه الشركة، بينما كان على الآخرين التفكير في كيفية جعل ذلك الإطار واقعا ملموسا. كان عليهم مثلا التفكير في كيفية تنفيذ ما سوف يقترحون، وأعطاهم بالميسانو حرية سمحت لهم بذلك. ولذلك كانت النتائج مثمرة.

نبعت فكرة العودة إلى الريادة من إيمان بالميسانو بما يعرف بالحمض النووي لكل مؤسسة والذي تكمن فيه أسباب نجاحها، فما يميز أي مؤسسة ناشئة عند انطلاقها هو نفسه الذي يقودها دائما إلى النجاح وإن اختلفت الظروف والأطر، وعلى المؤسسات أن تحاول دائما أن تكيف سماتها المميزة تبعا للظروف المحيطة بها بدلا من أن تتخلى عن تلك الصفات بحجة التحديث والتطوير.

تكييف خدمات آي.بي.إم وفقا لمتطلبات العملاء كان محاولة من بالميسانو كما يقول (جون تشامبرز) المدير التنفيذي لشركة سيكو، للسير إلى حيث يتجه السوق بدلا من السير إلى حيث كان. كان بعد النظر ضروريا، وتوقع الاعتماد في المستقبل على التجارة الإلكترونية كان في حاجة إلى مثل ذلك التغيير. ولكن كان على بالميسانو أن يبدأ بمؤسسته أولا، فإذا كان يريد أن ينتج تقنية تتفق مع متطلبات كل زبون على حدة فلا بد أن تكون «آي.بي.إم» أول من يعمل باستخدام ذلك الأسلوب بحيث تقوم بتطوير ما تستخدمه من تقنيات لخدمة ظروفها وحاجاتها الخاصة. وتطلب ذلك تغييرا كبيرا ربما في كل شيء. تغيرت العديد من مسميات الوظائف ومهامها، وتغير الطريق الذي كانت تسلكه كل معلومة وإن كانت صغيرة بحيث يتم الاستفادة بها الاستفادة المثلى.

ومما ساهم في نجاح بالميسانو حرصه على أن تسير «آي.بي.إم» وفق روح الفريق، فقد ذكر أحد الصحفيين الذين قابلوا بالميسانو مؤخرا أن من يتحدث إليه بالميسانو لمدة ساعة فقط، سيسمع منه عبارة (عمل الفريق) عشرين مرة على الأقل. عقد بالميسانو عدة اجتماعات ضمت كافة فرق العمل في شركته على مختلف مستوياتها ليدرك الجميع ما يحدث حولهم من تغييرات. كان مهما بالنسبة إليه أن تجري تلك التغيرات بعد فهم أسبابها وفلسفتها بدلا من إملائها على الآخرين بصيغة تعليمات واجبة التنفيذ. وليصبح أقرب ما يكون إلى موظفيه فقد وصل به الأمر أن طلب من اللجنة الإدارية العليا للشركة أن تخفض راتبه حيث قال إن الراتب السنوي المخصص للمدير التنفيذي كبير إلى درجة تجعل هناك فارقا شاسعا بين قائد الفريق وأعضائه، وهو ما يعتبره بالميسانو نقطة ضعف في الفريق. ولكن تبقى فترة العام التي قضاها بالميسانو في «آي بي إم» فترة قصيرة نسبيا لإصدار حكم نهائي عن مدى فاعلية ما أدخله من تطوير وتحسين. ولكن الجميع يشهدون أنه قائد مختلف جاء بشيء مميز يستحق التوقف أمامه بتأمل واحترام.

BusinessWeek
REMAKING IBM

المصدر:
Remaking IBM
Business Week
17 March 2003
pp: 44 - 50

البريد الإليكتروني والطماطم

تقدم عاطل عن العمل لشغل وظيفة «ساع» في شركة مايكروسوفت. قابله مدير الموارد البشرية، وأجرى له اختبارا، طلب منه أن ينظف أرضية الغرفة.

ثم قال له: «تم تعيينك لدينا. أريد عنوان بريدك الإلكتروني، وسأرسل لك استمارة لملئها، بالإضافة إلى تاريخ استلامك للعمل.

أجاب الرجل:«لا أملك حاسبا شخصيا، ولا بريدا إلكترونيا».

قال المدير: «أنا آسف. إذا لم يكن لديك بريد إلكتروني، فهذا يعني أنه لا وجود لك. ومن لا وجود له، لا يحصل على عمل».



بعد أن استنفدنا جميع مواردنا لتكوين موقع على شبكة الإنترنت لم يعد لدينا ما يكفي لإستكمال مبنى الشركة.

غادر الرجل محبطا مكتئبا. لم يدر ماذا يفعل، وفي جيبه عشرة دولارات فقط. ثم قرر أن يتوجه إلى السوق وأن يشتري 10 كجم من الطماطم (البندورة).

ظل الرجل يمر على المنازل، حتى باع الكمية كلها. وفي أقل من ساعتين، كان قد نجح في مضاعفة رأسماله.

كرر الرجل هذه العملية ثلاث مرات، وعاد إلى منزله وفي جيبه 80 دولاراً.

لاحظ الرجل أنه يمكنه الحياة بهذه الطريقة. فبدأ يذهب إلى السوق مبكرا صباح كل يوم، ويعود متأخرا. وبذلك أصبحت أمواله تتضاعف مرتين أو ثلاثا كل يوم.

بعد فترة قصيرة اشترى عربة يد، ثم سيارة نقل، ثم امتلك أسطولا كاملا من السيارات.

بعد خمس سنوات أصبح الرجل من أكبر تجار الأغذية في الولايات المتحدة. وبدأ يخطط لمستقبل عائلته، فقرر أن يشتري بوليصة للتأمين على الحياة. اتصل بأحد السماسرة، واختار الاشتراك في أحد أوعية التأمين. وقرب انتهاء المقابلة، طلب منه السمسار بريده الإلكتروني.

أجاب الرجل: ليس عندي بريد إلكتروني.

أجاب السمسار بدهشة: «ليس لديك بريد إلكتروني، ونجحت في تكوين امبراطورية ضخمة؟! هل تتخيل ما كان سيحدث لك لو كان لديك بريد إلكتروني؟!».

فكر الرجل للحظة، ثم أجاب: «كنت سأكون ساعيا لدى شركة مايكروسوفت!!».

كلما زاد تسرعك في الأداء، تباطأت سرعتك في الإنجاز.

مغزى القصة:

1- الإنترنت ليست حلا لمشكلات حياتنا. بل ربما يكون نجاحنا بدونها أسهل من نجاحنا بها.

2- إذا لم يكن لديك بريد إلكتروني وعملت بجد وهمة ونشاط فيمكن أن تصبح مليونيرا.

3- إذا وصلتك هذه الرسالة عبر البريد الإلكتروني، ولم يعطها لك أحدهم يدا بيد، فأنت تواجه خطر أن تكون ساعيا أو موظفا مغمورا في شركة صغيرة أو كبيرة، مشهورة أو مغمورة.

4- أنه يمكنك أن تلغي بريدك الإلكتروني وتترك الكمبيوتر وتنصرف إلى العمل والإنتاج ووضع الأهداف ثم تحقيقها. فالكمبيوتر الذي أمامك الآن ينفذ ولا يفكر. فهو أداة وأنت صاحبها. وفي العالم أدوات كثيرة أهم منه. أولها عقلك .. وآخرها قلبك.

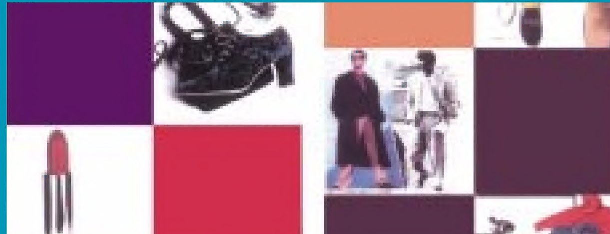
5- ربما تكون قصة الساعي (الفراش) الذي تحول إلى رجل أعمال قصة خيالية، ولهذا فهي تصلح لك ولغيرك من بني البشر. وعليك الآن أن تختار: بين أن تبقى جالسا في مكانك، وبين أن تمضي إلى الإنجاز والنجاح.

أتمنى لك يوما سعيدا .. وغدا أسعد، بشرط أن تعيش في الواقع لا أمام الكمبيوتر.

عندما تشعر بأنك شارفت على النهاية. فابحث عن بداية جديدة.

رجاء:

لا ترد على هذه الرسالة. فأنا ذاهب الآن لأشتري طماطم وأبيعها. فإن لم تواتني الجرأة، سأشتريها .. ثم آكلها.

4 الإعلان والترويج

ما هي العلاقات العامة؟ وما هو الفرق بينها وبين الدعاية والإعلان؟ عندما تعلن عن منتجك، فإنك تدفع للجريدة أو التلفاز أو الإذاعة مقابل نشر إعلانك. لكنك لا تدفع شيئا مقابل النشر في وسائل الإعلام عن مشروعك. فمن يكتبون عن مشروعك يحتاجون لملء صفحات مطبوعاتهم أو يكونون مقتنعين بمشروعك.

العلاقات العامة أكثر فعالية من الدعاية والإعلان، فهي:

1- **اقل تكلفة.** فحتى لو لم تكن مجانية، فإن نفقاتها تنحصر في مصاريف المكالمات الهاتفية أو البريد التي أرسلته لوسائل الإعلام للفت الأنظار إلى مشروعك.

2- **يمتد أثر العلاقات العامة لفترة أطول بكثير من الدعاية والإعلان.** فالموضوع الذي ينشر عن مشروعك يظل عالقا في الأذهان لمدة أطول بكثير من الإعلان العابر وسط سيل كبير من الإعلانات المتشابهة.

3- **تصل العلاقات العامة لقطاع أكبر من الجماهير من الدعاية والإعلان.**

4- **الأهم من كل ما سبق أن للعلاقات العامة مصداقية أكبر لدى الجماهير من الإعلان.** إذ يشعر القارئ أن الموضوع مقدم من خلال طرف ثالث محايد، وأن الأمر لابد أن يستحق النشر طالما تكتب عنه الجرائد أو يبثه التلفاز.

لماذا تنجح بعض الشركات في إدارة العلاقات العامة ويفشل بعضها الآخر؟

أثبتت الأبحاث والتجارب أنه مهما كان حجم أعمالك، فإن مفتاح ضمان نجاح العلاقات العامة هو:

1- تحديد القطاع السوقي المستهدف.

2- تطوير خطة لحملة علاقات عامة ناجحة ومخططة جيدا.

وللقيام بذلك عليك أن:

1- تكتب بيانا تحدد فيه بوضوح الفرق بينك وبين المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

2- تحدد أهدافك من تلك الحملة، ولتكن أهم خمسة أهداف مثلا، حسب أولوياتها بالنسبة لك. كن دقيقا ولا تنس تحديد تاريخ لكل منها.

3- حدد عملاءك المستهدفين. هل هم من الذكور أم الإناث؟ ما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ ما هو مستواها المعيشي، ودخلها، وأنماطها الشرائية..الخ.

4- حدد وسائل الإعلام المناسبة للنشر عن مشروعك. كأن تحدد البرامج التلفزيونية التي يتابعها عملاؤك المستهدفون. أو الجرائد والمجلات التي تهتم بمشروع مثل مشروعك، أو تعمل في نفس المجال. تعرف إلى المحرر أو الصحفي الذي سيقوم بتغطية مشروعك، وقابله بنفسك، ومده بأكبر قدر من المعلومات. فكل ذلك لصالحك في النهاية.

5- الفت نظر وسائل الإعلام إلى زوايا أخرى مرتبطة بمشروعك. فإذا كان مشروعك في مجال الملابس الجاهزة، الفت نظرهم إلى الموضة السائدة، أو ظهور نوع جيد من الأقمشة تستخدمه أنت في الملابس التي تصنعها..الخ.

6- شارك في صياغة الموضوع. إذا كنت تجيد الكتابة، أو لديك فكرة جيدة لمدخل مثير للموضوع، دونه واتصل بالمحرر أو الصحفي وساهم معه في الموضوع.

7- تابع. فالمتابعة هي التي تضمن لك التغطية الجيدة وظهور الموضوع في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

متى تعلن عن نفسك؟

1- خلال حفلات الافتتاح الكبرى، خاصة حفلتك أنت. أقم حفلا كبيرا ورائعا حتى تلفت إليك الأنظار، وتكتب عنك الصحف ويذيعه التلفاز.

2- خلال المواسم والإجازات. ففيها يتجمع الناس، وتزداد قابليتهم لسماع أخبار جديدة، ومتابعة أي حدث جديد.

3- رعاية بعض الأحداث أو الحفلات. حتى يتردد اسمك على ألسنة الناس دون دعاية أو إعلان.

4- من خلال تنظيم بعض المسابقات الترفيهية. فهي تجعل اسم شركتك أو منتجك أو مشروعك مألوفا لدى الجمهور.

شبكة العلاقات:

بادر أنت بتكوين تلك الشبكة ولا تنتظر أن يأتي إليك الآخرون. مثلا:

1- حدد لنفسك عددا (خمسة مثلا) من المعارف تضيفهم إلى شبكتك في كل مرة تحضر فيها حفلا أو مناسبة اجتماعية.

2- انضم - ولو على سبيل التجربة - لمجموعة أو نشاط أو رابطة كل شهر.

3- احمل معك دائما بطاقات للتعارف لتوزيعها على من تقابلهم، وتبادل معهم البطاقات.

4- استغل فترات ما قبل بدء الاجتماعات أو المؤتمرات، وفترات الراحة التي تتخللها.

5- خلال المناسبات والمؤتمرات احرص على أن تجلس بجانب من لا تعرفهم - على عكس ما هو متعارف.

6- كن مبادرا ونشيطا خلال المؤتمرات والمناسبات الاجتماعية، حتى يعلق اسمك وصورتك بالأذهان.

7- كن على استعداد للأخذ والعطاء، للاستفادة بالعلاقات وإفادة الأطراف الأخرى. فسر شبكات العلاقات الناجحة هو تبادل الخدمات.

المصـــدر:

Entrepreneur's Instant Start-Up Guide.
PP 9 - 10.
By: Rieva Lesonsky





فن تقديم الإعتذار:

الاعتذار ليس اعترافا بالخطأ .. بل هو اعتراف بوجود الآخر

ليس تقديم الإعتذار الصحيح - لا سيما في بيئة العمل- بالأمر البسيط كما يتراءى لنا. فالأمر لا يتوقف عند قول : «أنا آسف». أو «أرجو أن تقبل اعتذاري». يؤدي الإعتذار بالأسلوب الصحيح إلى تحسين سمعة المعتذر ونظرة الآخرين إليه. في حين أن الاعتذار الخطأ يزيد المشكلة تعقيدا.

كثيرا ما نسمع عبارات وكليشيهات محفوظة ومكررة يرددها من يجدون أنفسهم في حالة اعتذار. يقولون : «لا أدري لم هو غاضب! أنا لم أفعل شيئا يستحق الاعتذار، وعليه أن يتحلى بالصبر ويحاول امتصاص غضبي».

وعلى العكس مما يعتقد كثيرون فإن الاعتذار دليل قوة لا مؤشر ضعف. فهو يمنح المعتذر سمعة طيبة وقبولا من الأخرين.



لقد وضع المدير صورته هنا لكي يحفزنا على الانتاج !ولكنني لا ارى هذا مطلقاً .

ويلعب الاعتذار دورا في:

- إصلاح العلاقات، فمن شأنه خلق جو من الراحة النفسية في محيط العمل وتحسين مستوى الأداء.
- تجميل صورة المخطىء لدى الآخرين الذين طالما ساورهم الشك في طباعه وكياسته ومدى نضجه.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو:

لماذا يفشل بعض الأفراد وتفشل مؤسسات وأحيانا بعض الدول في الإعتذار؟

السبب الأول هو «الخوف من الإحراج». يؤدي الإحراج إلى الإنكار في محاولة يائسة - في الغالب - لحفظ ماء الوجه» وفي حالات أخرى يحاول المخطىء الإلقاء باللائمة على الطرف الآخر، فيصبح اعتذاره المتأخر ليس بذي قيمة، خاصة عندما يصاحب الإعتذار غضب وإحساس بعدم الارتياح أو عدم الاقتناع.

الاعتذار الصحيح:

يمر الاعتذار الصحيح بثلاث مراحل هي : الاعتراف بالخطأ، والندم، والاستعداد لتحمل المسئولية. ويمكن تطبيق النقاط الثلاث مجتمعة أو متفرقة، فالإعتذار المخلص لا يستدعي بالضرورة تطبيق العناصر الثلاثة، فالأمر يعتمد على الموقف والملابسات المحيطة.

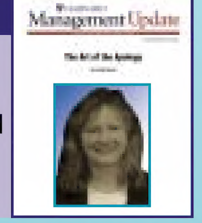
أساليب الاعتذار:

1. اعتذر بوضوح وعلانية مستخدما كلمات مباشرة متجنبا الصيغ المبهمة والاستفزازية. أكثر ما يهم الطرف الآخر هو التأكد من عدم تكرار الخطأ.
2. يميل الأفراد والمؤسسات إلى الاعتذار عن ما هو قابل للعفو، وليس له علاقة بما يتم الاعتذار عنه، مما يوحي بأن المعتذر غير مقتنع وغير ملتزم باعتذاره. هذا الاعتذار يزيد المشكلة تعقيدا. الاعتذار الفعال هو الذي يحقق نتائج بالتركيز على جوهر المشكلة لا على أعراضها.
3. حدد نوع الاعتذار. هل تريده رسميا أم شخصيا. فقد نعتذر بصفتنا الرسمية عن جهة رسمية أخرى، وهذا اعتذار مؤسسي. لكن تبقى للمسة الشخصية أهميتها وتأثيرها الخاص. الاعتذار الشخصي أسهل لأنه ينطوي على شيء من اللباقة والشهامة التي تثلج الصدور وتوطد أواصر المحبة مع الآخرين.
4. لا تبد شيئا من الندم أو الأسى. حاول أن تعكس مشاعر الغبطة والانطلاق، مركزا على استجابة الطرف الآخر ومتذكرا عناصر الاعتذار الرئيسة الثلاثة : الاعتراف والندم وتحمل المسئولية. فهذا لا يضعك في موقف المدافع ويدفع الآخر لقبول اعتذارك بصدر رحب.

-5 عبارة : «أريد أن أعتذر» ليست اعتذارا. هناك فرق بين إبداء الرغبة في الاعتذار والاعتذار المخلص. مجرد الحديث عن الرغبة في الاعتذار يوحي للطرف الآخر بالتردد وعدم الإخلاص أو عدم الاقتناع. وعدم الاقتناع يعني الإصرار على الخطأ. الاعتذار الفعال يكون صريحا ومباشرا وعلى مرأى من الجميع.

ونحن عندما نعتذر لا نستطيع ولا يجب أن نتحكم برد فعل الطرف الآخر. ولا يجب أيضا أن نتوقع أو نصر على قبول اعتذارنا. كل ما يمكننا التحكم به هو مشاعرنا ونوايانا وإخلاصنا في حب وخدمة الآخر وحسن التعامل مع الجميع. للاعتذار قيمة في ذاته، فهو يشعرنا بالارتياح والرضا عن النفس. فنحن لا نعتذر فقط عندما نخطىء بحق الآخرين بقصد. بل نعتذر لأننا موجودون في هذا العالم مثلنا مثل غيرنا. واعتذارنا هو اعترافنا بوجود الآخرين معنا. حتى أن عدم اعتذارنا يلغي قيمة وجودنا ويقلص دورنا الإيجابي في الحياة ويحرمنا من فرص الارتقاء وتحمل المسئولية.

المصدر:



The Art of the Apology
By Holly Weeks
Harvard Management Update. April 2003.
Article Reprint No. U0304D



من قاعة الإجتماعات إلى صالة الألعاب
Taking the boardroom into the playroom

اتجاه جديد في رسم هوية المؤسسات وتطوير استراتيجياتها بدأ يأخذ طريقه إلى قاعات التدريب. بعد ممارسة التدريب الإداري في الهواء الطلق والتدريب بالمعايشة، جاء دور قطع الليجو التي بدأ استخدامها في كثير من الشركات والمنظمات الأوروبية الكبرى.

شركات عالمية كبرى مثل نوكيا وأورانج وفارتا أدخلت مديريها صالات الألعاب طالبة منهم تطوير استراتيجيات ووضع رؤى مستقبلية مبتكرة من خلال اللعب بالليجو. فهل يود قراء «المختار الإداري» بناء استراتيجيات ورؤى جديدة ببناء أشكال متناغمة أو متنافرة من قطع الليجو؟

الفكرة بسيطة لكن تطبيقها ليس كذلك. تقضي أنت وزملاؤك يومين أو ثلاثة، تبنون نماذج متخيلة من الليجو، فتضطرون لتجنب نظرتكم التقليدية للاستراتيجية حيث تسمح أشكال الليجو بالتعبير عن الاستراتيجية بطرق غير لفظية فتصبح أكثر سهولة في تناول المشكلات المعقدة والنظر للمنظمة من زاوية جديدة. وذلك لأن تطوير الاستراتيجية يتم من خلال تجسيدها لا مجرد صياغتها لفظيا.

في الاستراتيجيات العادية يؤدي الاختلاف في وجهات النظر إلى الصراع والجدل وسد قنوات الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة. ولذا تعتبر استراتيجيات الليجو طرقا فعالة لتحسين أنماط الاتصال بين المستويات التنظيمية.



تبدأ اللعبة بأن يبني كل مدير نموذجه الخاص الذي يعبر عن موقف مؤسسته الحالي من وجهة نظره. لأن معظم الشركات تفشل في التفكير الإبداعي في المستقبل بسبب عدم معرفتها بموقفها الحالي. بعد أن يبني المتدرب نموذجه الخاص، يطلب منه أن يشرحه ويحكي قصته. يتداخل في هذه المرحلة التطوير بالسرد القصصي فيندفع كل مدير إلى شرح وجهة نظره. ويندفع الموظفون الصموتون مجاهرين بوجهات نظرهم ومعبرين عن أفكارهم بحماس لا يختلف كثيرا عن حماس الأطفال حين يلعبون. تبين أيضا أن اللعبة تشجع على التساؤل، في زمن عز فيه طرح الأسئلة في عالم الأعمال.

بعد أن يروي كل مشارك قصته يحاول أعضاء الفريق دمج نماذجهم الفردية في نموذج واحد. فالصياغات الاستراتيجيات الإدارية تنسب دائما لكبار المديرين أو للمعنيين بالتخطيط والتطوير. لكن دمج النماذج في بناء واحد يبعد عنها سمة الفردية. وبدلا من أن يعود المديرون إلى مكاتبهم حاملين رسومات الهياكل الإدارية وصياغات الرسالات التنظيمية، يعودون هذه المرة ببناء حقيقي ملموس يذكرهم بحوارهم وأفكارهم التي انتهوا إليها أثناء عملية البناء أو أثناء اللعب بالليجو.

وعلى عكس التدريب العادي، فإن عملية بناء الاستراتيجية بالليجو تنطوي على معزز داخلي. فبقاء الشكل الجديد في مكاتب المؤسسة يذكرهم دائما بما تعنيه كل قطعة وما يرويه كل شكل.

فمتى كانت آخر مرة شاعت فيها روح المرح وحماسة اللعب في أرجاء مؤسساتنا؟ ربما يكون من الحكمة أن نلتقط أنفاسنا قليلا فنخرج من صالة الاجتماعات ونبدأ اللعب.

المختار الإداري

نشرة إدارية شهرية

تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي

(شعـــاع)



تقدم للقارئ العربي

أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.

توزع على المشتركين فقط.

للاشتراك في

«المختار الإداري»

شركة «شعاع»

ص.ب 4002 – القاهرة

مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع

تليفون: 2633897 2 20

تليفون: 4036657 2 20

تليفون: 4025324 2 20

فاكس: 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية: 4254353 03

Email:nasim@edara.com

المكاتب:

الأردن– شعاع ت: 5510492

5534291 – 5515636 – عمان

الإمارات – شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110– دبي

سوريا – شعاع الشام ت: 2129582 – 2116929 – دمشق

السعودية – شركة مصادر الرياض ت: 4749929–4749887

السعودية – شركة مصادر جدة ت: 6504053 – 6521147

لبنان – مجموعة مراد ت: 6743449 – بيروت

اليمن – سكاي نت ت: 206949 صنعاء

رقم الإيداع: 12126

ISSN:1687-0891